



**¿Cómo quebrar el techo de cristal?**  
**Mujeres directivas en la Universidad Nacional de La Plata**

**Mg. Gabriela Fernanda Mollo Brisco.** Domicilio: 484 N° 2842 CP 1897 Manuel B. Gonnet, Bs. As. Teléfono Profesional: (0221) 423- 6769 (int. 120). Dirección de correo electrónico: gabriela.mollo@econo.unlp.edu.ar

**Lic. Daniela Blanco.** Domicilio: 47 N° 848 CP 1900 La Plata, Bs. As. Teléfono Profesional: (0221) 423- 6769 (int. 120). Dirección de correo electrónico: daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar

**Resumen**

Las diferencias sexuales no deberían implicar desigualdades entre los géneros, sin embargo, la vida de hombres y mujeres están plagadas de estas desigualdades, ya sean en el plano familiar, social y/o laboral. Estas desigualdades se deben en parte a la reproducción de estereotipos de género, es decir creencias arraigadas sobre los atributos de hombres y mujeres que están asociadas en la mayoría de los casos a valoraciones diferentes.

Las Universidades, aquellos pilares del saber y la meritocracia distan de ser la excepción. Existe evidencia cuantitativa de que las mujeres están menos representadas en los cargos de empoderamiento en las instituciones de Educación Superior que sus pares hombres. Esto expone un problema de desigualdad de género en estas organizaciones lo que conlleva no solo a problemas éticos/morales sino también al desaprovechamiento de los beneficios que la diversidad puede aportar a las organizaciones.

Afortunadamente, al igual que la tortuga de la fábula, de forma lenta, pero sin pausa, el famoso techo de cristal empieza a dar señales de resquebrajamiento. El objetivo de este trabajo es identificar cuáles han sido las estrategias empleados por las decanas de la Universidad de La Plata para abrirse paso en un mundo dominado a priori por hombres.

**Palabras claves:** igualdad de género, Universidad, estilos de liderazgo



**¿Cómo quebrar el techo de cristal?**  
**Mujeres directivas en la Universidad Nacional de La Plata**

### **1.- Introducción y objetivos de trabajo**

El 9 de septiembre de 2017 se cumplieron 70 años desde el hito más significativo en lo que respecta a la emancipación femenina en Argentina: la obtención por parte de las mujeres del derecho a voto. Desde ese momento, la igualdad formal entre hombres y mujeres ha experimentado un gran desarrollo durante el último siglo, pero todavía queda mucho por hacer. Es una realidad que a lo largo de la segunda mitad del siglo XX las mujeres han ganado terreno en el campo laboral con una masiva incorporación al mismo. Sin embargo, aún bien entrado el siglo XXI, las mujeres no han logrado equidad de trato en lo que al trabajo se refiere, especialmente en los aspectos relacionados con el salario, posibilidades de ascenso y acceso a puestos de responsabilidad.

Soporta esta afirmación uno de los principales análisis comparativos internacionales sobre la desigualdad entre hombres y mujeres, el cual es desarrollado por el Foro Económico Mundial en un informe anual denominado "The Global Gender Gap Report" (GGR). Este informe recoge datos de 130 países en los cuales estudia el Índice de brecha de género. El índice mide la magnitud de la brecha entre hombres y mujeres en 4 grandes áreas: 1) participación y oportunidades económicas; 2) Educación; 3) Salud y 4) empoderamiento en la esfera política. Datos globales del año 2017 muestran que las áreas de participación y oportunidades económicas y la de empoderamiento en la esfera política son las que presentan una mayor brecha entre género. Vale destacar que si bien la Argentina se encuentra muy bien posicionada con respecto al Gender Gap Global; es uno de los países latinoamericanos que presenta la mayor diferencia entre el índice global y el índice específico para el área que nos interesa (Participación y oportunidades Económicas). Esto quiere decir que esta área representa una de las deudas en materia de igualdad de género de nuestro país.

En lo que respecta a las Instituciones de educación superior (IES), varios estudios han evidenciado el reducido número de mujeres en cargos de empoderamiento (rectoras y decanas) (Mollo y Moguilianky, 2015; Rodigou, Blanes, Burijovich y Domínguez, 2011; Tomás Floch y Guillamón Ramón, 2009). Actualmente, la Universidad Nacional de La Plata finalizó el proceso de renovación de autoridades en sus 17 unidades académicas, cuyo resultado arroja una relación de 3 decanas sobre los 14 decanos electos.



El género persiste como criterio diferenciador de poder en las universidades. Las razones pueden ser muchas, la realidad es indiscutible. La presencia de mujeres tiende a reducirse según se asciende de nivel, de categoría y de prestigio en la universidad. Lo cierto es que no basta con un simple análisis cuantitativo, que si bien es un primer paso poco nos dice efectivamente de las razones por las que se dan estos resultados en las IES en general y en la UNLP en particular.

El **Objetivo** de este trabajo es el de visibilizar la problemática del acceso a puesto de empoderamiento que tiene las mujeres en general y las mujeres del ámbito académico en particular a la vez le da voz a las propias protagonistas de esta historia, las mujeres con cargos de gestión en las Facultades de la UNLP, a fin de comprender cuales han sido sus recorridos, las dificultades a las que se han enfrentado y las estrategias que han utilizado para poder llegar al máximo cargo de gestión de una unidad académica.

## 2.- Marco teórico

Esta realidad en la que se evidencian ciertas dificultades para las mujeres para acceder a los espacios laborales que conlleva responsabilidad, manejo de personal y toma de decisiones se comenzó hacer visible en la década de 1980 y se la denominó *techo de cristal*, utilizando la metáfora para referirse a todas aquellas barreras invisibles que muchas mujeres encuentran en el mundo laboral y que comportan una discriminación vertical que se aprecia al comprobar como disminuye la proporción de mujeres a medida que se asciende en la pirámide de la organización. Barberá define este fenómeno como “un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc. que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el desarrollo de sus potencialidades. (...)”.

Otros autores, como Santos Guerra (2000) afirman que las mujeres tienen un techo de cristal sobre sus cabezas. Ven lo que existe por encima pero no pueden acceder. El mundo androcéntrico las excluye del trabajo y de la responsabilidad. A veces, ellas mismas hacen suyo el mecanismo de exclusión. No hay mayor opresión que aquella en la que el oprimido mete en su cabeza los esquemas del opresor.

Son muchos los autores que han trabajado sobre la identificación de barreras de acceso a puesto de poder (Hawley McWhirter, Torres y Rasheed ,1998; Nicolson, 1997; Díez Gutiérrez, Terrón y Anguita, 2006; Sánchez-Apellániz, 1997). A los efectos de este trabajo, se optó por la definición de Tomás Folch y



Guillamón Ramos por considerarla la más abarcativa. Estos autores mencionan dos tipos de barreras: las externas, que incluyen las propias de la estructura social y las relacionadas con las creencias sobre liderazgo y género; y las internas, las conductas y actitudes femeninas que dificultan el acceso a cargos de gestión y al ejercicio del liderazgo.

### 3.- Metodología

A fin de poder dar respuesta al objetivo planteado se ha optado por un diseño cualitativo de investigación. La unidad de análisis han sido las decanas de la UNLP en ejercicio de su cargo durante el período 2014-2017. El instrumento de relevamiento ha sido el típico de un diseño cualitativo: entrevistas en profundidad, las cuales han tenido una duración promedio de una hora. En este caso puntual se analizan las 4 entrevistas realizadas a las decanas en el cargo efectivo de sus funciones para el período 2014-2017.

Las entrevistas adoptaron un formato semi-estructurado con la finalidad de cubrir tres tópicos:

- Razones para ocupar posiciones de responsabilidad y/o liderazgo dentro de la institución a la que pertenecen.
- Percepciones sobre las barreras y dificultades que encuentran para el desempeño del cargo y para la promoción a cargos de nivel superior.
- Percepciones sobre las propias preferencias en cuanto al estilo de gestión y el impacto percibido de este sobre los demás.

### 4.- Resultados

A lo largo de las entrevistas, las entrevistadas sostuvieron deliberadamente igualitario, cuidando las formas, suavizando los inconvenientes encontrados y apelando a las respuestas “socialmente aceptables”. Sin embargo, teniendo en cuenta que estos discursos son difíciles de mantener durante el transcurso de un tiempo prolongado, a medida que la entrevista avanzaba se iba formando un ambiente más de confianza que permitió emerjan algunos puntos interesantes referidos a la visión de estas mujeres respecto sus propios caminos hacia un lugar de empoderamiento en la FCE – UNLP.

Respecto a la forma en que estas mujeres se iniciaron en el camino de la gestión universitaria se observan dos modelos: el de aquellas que se han iniciado desde la política partidaria/universitaria, desde muy jóvenes, en movimientos estudiantiles o desde el claustro de graduados con una impronta política más marcada y con fuerte apoyo de una coalición de poder; y aquellas que se han topado con la gestión universitaria desde el claustro docente, de





más grandes, casi por “casualidad”, con apoyo más bien académico que político.

Ante el interrogante sobre sus estilos de gestión, las entrevistadas reconocen el trabajo en equipo, la capacidad de consenso y no respuesta a las agresiones y la visión de largo plazo y sistémica e integradora. En este punto de la entrevista se dejaron ver algunos puntos interesantes sobre los estereotipos de género:

Una de las entrevistadas comentó que en su unidad académica se eligen para ocupar la secretaria académica a mujeres ya que son “*más meticulosas y ordenadas*”. Esta afirmación deja sin duda entrever parte de la construcción de estereotipo de género que se van construyendo y reproduciendo a lo largo de la socialización de los individuos.

Otra de las entrevistas mencionó que “esta tendencia a consensuar o a no agredir ni responder a las agresiones, se asocia con la falta de decisión y firmeza, como sinónimo de debilidad”.

Por último, otra de las entrevistadas asocio su involucramiento efectivo en algunas decisiones como uno de sus puntos débiles en la gestión: “humanizar la gestión a veces es una debilidad al momento de gestionar”.

Respecto a la forma en que arman sus equipos de trabajo también se han dejado soslayar algunos comentarios muy interesantes:

“confieso que me relaciono con ellos [los miembros de la facultad] de diferentes maneras. Diferencio seres emocionales de racionales, y en las conversaciones con personas apelo a la parte emocional, más que a la racional, y esto es diferente al tratar con hombres que con mujeres”.

“la secretaria de asuntos estudiantiles es una mujer, Considera que este último es un puesto clave para una mujer, ya que quizás la mujer tiene otro modo para con los alumnos, escuchar más, la mujer es más madre en esas cosas, así que quizás la mujer ahí es acertada. (...) Hay algunos cargos que son buenos para mujeres, más que para hombres y viceversa, por ejemplo en la secretaria de asuntos estudiantiles funcionaron mejor las mujeres que los hombres, quizás estos últimos por ser más duros y las mujeres más paciencia.

Dos de las entrevistadas hicieron mención específica sobre las diferencias que consideran que existen entre hombre y mujeres al momento de gestionar.



“Considero que desde la construcción hay diferencias notables entre mujeres y varones, incluso existen categorías en las que somos opuestos (desde la sensibilidad por oposición a la razón como patrimonio de los varones, desde la lógica de reproducción por oposición a la lógica de producción de los varones, desde la lógica de lo privado por oposición a lo público, el varón tiene la fuerza y la mujer la debilidad, el varón desde el argumento con su verticalidad y la mujer tejiendo telas de arañas, siempre con una posición que la dejaba a la mujer en un lugar negativo). Si la diferencia no viene desde la genética (que por supuesto hay una parte que sí), si hay una diferencia histórico cultural concreta que no puede no traducirse en un modo de hacer gestión”.

“Las mujeres se comportan de una forma y los hombres de otra. Tienen distintas formas de gestionar. Por ejemplo, el cargo de la secretaria de asuntos estudiantiles es mejor para las mujeres, por las características que tiene el género femenino. Hay otros cargos que son mejores o más adecuados para hombres”.

Otro punto que se indaga es sobre el manejo de los tiempos y la relación vida laboral/personal. En este caso una de las entrevistadas mencionó que “ser Decana no tiene horarios, yo puedo disponer de tiempo debido a que no tengo ni hijos chicos ni pareja. De esta manera llego temprano y me retiro sin horarios, quedándome a veces hasta cualquier hora”. En otro caso se mencionó que “cuando se gestiona no se tienen horarios, muchas reuniones y cosas importantes se resuelven en cenas, asados y cosas así. Eso lleva tiempo y dejar todo listo en casa, con niños pequeños se hace difícil”.

Como último tema se les interrogó específicamente sobre los obstáculos que pudieron haber tenido asociados al hecho de ser mujeres. Al respecto todas las entrevistadas manifestaron situaciones en las que percibieron esta diferenciación por ser mujeres. En uno de los casos la entrevistada manifestó que “las otras candidatas me recriminaban que no tenía experiencia en el CONICET. Pero yo me licencié muy rápido y tenía ya a 3 de mis 4 hijos, por eso me resultaba muy difícil y de hecho no me preocupé por ingresar en el CONICET”. Otra de las entrevistadas también hace mención a la competencia entre mujeres.

Un aspecto asociado a esto último fue observar si han sentido la necesidad de modificar algún hábito cotidiano a fin de poder adaptarse a las exigencias del cargo. Una de las entrevistadas mencionó que tuvo que dejar su pasatiempo (clases de flamenco) y que, aunque sus hijos sean grandes le reclaman la falta de tiempo y que no la ven nunca. En otro de los casos se menciona la modificación de la forma de vestirse a una más clásica por el cargo. Y plantea



por ejemplo qué en una época, en la que era la única mujer del gabinete, le decían “cacho”, en forma de burla. Pero también qué por ser la mujer, el resto de las autoridades la “protegían de otra forma, como una protección especial”.

### **Conclusiones preliminares**

Es importante remarcar que los resultados que se plasmen en este trabajo son solo una aproximación empírica a la subjetividad que viven las mujeres decanas de la UNLP y que se espera sirva de disparador para enriquecer futuras investigaciones.

Este trabajo intenta darle voz a las propias mujeres empoderadas a fin de dar cuenta sobre sus trayectorias, visiones y percepciones respecto al rol que ejercen.

Si bien, los resultados alcanzados aún son pocos robustos nos permiten aventurar una primera hipótesis de trabajo. Pareciera que una de las principales barreras que obstaculizan la llegada de las mujeres a los puestos de empoderamiento en las IES es la persistencia de una serie de estereotipos de género que refuerzan las dinámicas de invisibilidad y la posición minoritaria de la mujer en el ejercicio de la gestión en la universidad. A lo largo de las entrevistas se han dejado oír reiteradas veces palabras como “debilidad”, “adecuación”, “protección”. Si bien es cierto que en todos los casos el discurso ha sido orientado a suavizar las desigualdades de género en sus respectivas áreas académicas y fue tratado como “algo que existe pero que en mi caso no ocurrió”, el relato ha permeado situaciones y formas de concebir la realidad que dan cuenta de la existencia de marcados estereotipos de género.

Como todo estudio, este abre más interrogantes de los que cierra. En este orden de cosas es indispensable ampliar la base de entrevistadas, incluyendo mujeres y hombres y cargos de gestión de segunda línea.

### **Referencias bibliográficas**

Barberá, E. Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección. Proyecto de investigación financiado por el CICYT y el Ministerio de Asuntos Sociales (Instituto de la Mujer. Plan Nacional I+D, Programa Sectorial de Estudios de las Mujeres y el Género).

Díez Gutiérrez, E. J., Terrón, E. y Anguita, R. (coords.) (2006). La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para



el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. Barcelona: Octaedro.

Hawley Mc, Whirter, E., Torres, D. y Rasheed, S. (1998). Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. *Journal of Career Adjustment*, 6 (4), 449-479.

Mollo, G. y Moguiliansky, S. (2015). Mujeres Directivas en las Universidades Nacionales Argentinas. *Ciencias Administrativas*. N°5.

Nicolson, P. (1997). Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa? Madrid: Narcea

Sánchez-Apellániz, M. (1997). Mujeres, dirección y cultura organizacional. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Tomàs i Folch, M. y Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de educación*, Num. 350, p. 253-275. <<https://ddd.uab.cat/record/167510>>.